



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

Mestrado

Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

**Relação entre Responsabilidade Social Empresarial, Satisfação no Trabalho,
Identificação com a Organização e Orientação para o Cliente:
Análise de uma Instituição Bancária**

Verónica Patrícia Mendes Dos Santos

Orientação:

Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares

Dezembro – 2013

RESUMO

Num contexto de alta competitividade a responsabilidade social tem adquirido uma maior importância enquanto estratégia integrada na organização, visto que influencia as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

O presente trabalho visa o estudo da influência das percepções de responsabilidade social empresarial (RSE) sobre a satisfação no trabalho, identificação organizacional, e orientação para o cliente. Sendo este tema pertinente pois, torna-se importante o acesso às percepções dos colaboradores acerca das atividades de RSE, de modo a verificar se as mesmas, os afetam de um modo positivo ou negativo.

O estudo foi realizado numa instituição bancária portuguesa, sendo assim aplicado a um conjunto de agências do concelho de Almada, como tal, a amostra é constituída por 91 inquiridos que foram contactados através de um *e-mail* via intranet da instituição, dando conta dos objetivos do estudo e com o link de acesso ao questionário através do *SurveyMonkey*.

Os resultados revelaram uma relação positiva e significativa entre as percepções de RSE e a identificação organizacional, satisfação no trabalho e orientação para o cliente, levando à confirmação das hipóteses construídas. Por seu turno, constatou-se ao contrário de estudos passados, que a satisfação no trabalho e a identificação organizacional não atuam enquanto variáveis mediadoras da relação entre RSE e orientação para o cliente.

Por outro lado, observou-se que a importância atribuída à responsabilidade social, modera a relação entre a RSE e a orientação para o cliente. E por fim, ao decompor a RSE nas suas componentes verificou-se que a satisfação no trabalho dos indivíduos, é mais influenciada pelas políticas de RSE face aos funcionários e governo, enquanto que as políticas de RSE face ao governo são mais influentes na orientação para o cliente, e identificação organizacional, que também é influenciada pelas políticas de RSE face aos *stakeholders*.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social, Identificação Organizacional, Satisfação no Trabalho, Orientação para o Cliente.

ABSTRACT

In a context of high competitiveness, social responsibility has gained greater importance as an integrated strategy in the organization, since it influences employees' attitudes and behaviors.

The present work aims to study the influence of corporate social responsibility (CSR) on job satisfaction, organizational identification and customer orientation. Therefore becomes important to access the perceptions of employees about the CSR activities in order to ascertain if they affect them in a positive or negative way.

The study was conducted in a Portuguese bank , thus being applied to a number of agencies in the municipality of Almada, as such, the sample consists of 91 respondents that were contacted via e – mail and via institution's intranet, making explicit both the study matter and the link to access the questionnaire through *SurveyMonkey*.

The results revealed a positive and significant relationship between perceptions of CSR and organizational identification, job satisfaction and customer orientation, leading to the confirmation of hypotheses constructed. In turn, it was found, unlike past studies that job satisfaction and organizational identification did not act as mediating variables of the relationship between CSR and customer orientation.

On the other hand, it was observed that the social responsibility importance can moderate the relationship between CSR and customer orientation. Finally, the decomposing CSR into its components it was found that job satisfaction of individuals, is more influenced by CSR policies in relation to employees and government, while the CSR policies against the government are most influential in orientation customer and organizational identification, which is also influenced by the policies of stakeholders in relation to CSR.

Keywords: Social Responsibility, Organizational Identification, Job Satisfaction, Customer Orientation.

Agradecimentos

Com a conclusão da dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, completo mais uma etapa na minha vida. Contudo, existem tarefas que não conseguimos alcançar sozinhos e para as quais precisamos de ajuda.

Assim, revelo os meus sinceros agradecimentos:

- À Professora Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares, orientadora desta dissertação, pelo incentivo e disponibilidade, conhecimentos e reflexões, cruciais para a realização deste trabalho.
- A todos aqueles que responderam ao questionário deste estudo, o meu profundo obrigado, pois, sem eles não seria possível a realização do mesmo.
- Aos meus Avós Albertina e António, por terem feito de mim a pessoa que sou, à minha Mãe, pelo apoio incondicional aos meus objetivos, e um agradecimento especial ao João Pedro, que sempre me incentivou e ajudou nos momentos que mais precisei durante esta jornada.
- Ao meu Pai, a quem dedico este trabalho.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	1
Introdução	1
CAPÍTULO 2	4
Revisão Bibliográfica	4
2.1. Conceito em Análise.....	4
2.1.1. Conceito de Responsabilidade Social Empresarial	4
2.2. Influência das Percepções de RSE	8
2.2.1. Influência das Percepções de RSE na Satisfação no Trabalho	8
2.2.2. Influência das Percepções de RSE na Identificação Organizacional	11
2.2.3. Influência das Percepções de RSE na Orientação para o Cliente.....	14
2.3. Questões Exploratórias	16
CAPÍTULO 3	18
Estudo Empírico	18
3.1. Metodologia.....	18
3.1.1. Descrição da Amostra.....	18
3.1.2. Instrumento	19
3.2. Resultados.....	20
3.2.1. Análise da Fiabilidade das Escalas	20
3.2.2. Análise da Média e do Desvio-Padrão das Escalas na Amostra Total	20
3.2.3. Análise das Diferenças em SubGrupos da Amostra	21
3.2.4. Análise das Correlações entre as Variáveis	22
3.2.5. Análise das Regressões Múltiplas	23
CAPÍTULO 4	24
4.1. Síntese dos Resultados e Conclusões	24
4.2. Limitações do Presente Estudo.....	27
4.3. Sugestão para Estudos Futuros	28
Referências Bibliográficas.....	29
Anexo 1	33
Quadro1 – Resumo dos Modelos de Satisfação no Trabalho	33
Anexo 2	34
Instrumento	34
Questionário	34
Anexo 3	43
Tabelas Estatísticas.....	43

CAPÍTULO 1

Introdução

As mudanças ocorridas nas últimas décadas no cenário organizacional, político, social e cultural, levaram a que a responsabilidade social empresarial (RSE) seja hoje entendida enquanto um fator de competitividade das empresas. Constituindo-se como uma estratégia orientada para o fortalecimento de relações entre as empresas e os seus *stakeholders*, algo crucial para a manutenção da imagem organizacional.

Na década de 1920 o conceito de responsabilidade social era definido como a responsabilidade da empresa na criação de riqueza para os seus acionistas, e produção de bens e produtos para a sociedade (Cacioppe, Forster e Fox, 2008). E durante a década de 1950 e 1960 as discussões sobre a RSE defenderam que para além de obrigações económicas, as empresas deveriam começar a abranger preocupações sociais e éticas, pois tais práticas contribuiriam para uma imagem positiva das mesmas perante a sociedade, beneficiando-as assim a longo prazo (Carroll, 1979).

Segundo Carroll (1979) a RSE pode ser definida enquanto um conjunto de preocupações a nível económico, legal, ético e filantrópico, existentes num dado período na sociedade. Sendo constituído por duas dimensões, nomeadamente, a dimensão interna que visa motivar, satisfazer e envolver os colaboradores com a organização, e a dimensão externa que visa, contribuir para o desenvolvimento e bem-estar da sociedade envolvente (Turker, 2009).

Neste sentido, as atividades de RSE são importantes pois vão ter capacidade de influenciar as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Turker, 2009). Assim, uma cultura organizacional assente na RSE contribui para um ambiente organizacional emocionalmente positivo que incentiva os colaboradores a adotarem comportamentos, considerados desejáveis e benéficos para a organização (Robbins, 2005).

Logo, é importante o conhecimento das perceções dos colaboradores acerca das práticas de RSE, pois, só assim se observará se as mesmas estão ou não a ter um impacto positivo sobre os mesmos. Por perceções entende-se o processo através do qual os indivíduos interpretam e dão sentido a um dado ambiente, influenciando posteriormente os seus comportamentos (Robbins, 2005).

A nível académico diversos estudos se interessaram pelas implicações da responsabilidade social sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores. No que

diz respeito às atitudes, três aspetos têm recebido particular atenção, são eles, a satisfação no trabalho, identificação organizacional e orientação para o cliente.

Assim, a satisfação no trabalho pode ser entendida como um estado emocional resultante da avaliação que os indivíduos efetuam entre as suas experiências de trabalho efetivas e as expectativas em relação ao mesmo (Locke, 1969, citado por Akehurst et al., 2009). Através da revisão de literatura de Valentine e Fleischman (2008), verificou-se uma relação positiva entre as atividades de RSE e a satisfação no trabalho, assim, quando os colaboradores percecionam que as atividades de RSE contribuem para a criação de um ambiente de trabalho positivo, no qual eles se sentem felizes, realizados e reconhecidos, então vão sentir-se satisfeitos com o mesmo, podendo posteriormente adotarem comportamentos benéficos face aos seus trabalhos.

A identificação organizacional é definida como o processo através do qual os indivíduos sentem que fazem parte da organização, através de um alinhamento entre crenças e valores individuais e organizacionais (Costa, 2008). Já segundo McShane e Cunningham (2012) e Roeck Delobbe (2012) os estudos sobre este conceito indicam que através das atividades de RSE as organizações conseguem criar uma imagem positiva que, quando percecionada pelos colaboradores, desperta nos mesmos, sentimentos de pertença face à organização que consequentemente se refletem em comportamentos de defesa da imagem organizacional.

Finalmente, a revisão bibliográfica de Kelley (1992) define a orientação para o cliente como um conjunto de comportamentos orientados para o preenchimento das necessidades dos clientes, e satisfação dos mesmos. Assim, segundo a revisão de Korschun et al. (2013) os colaboradores influenciam a experiência de compra dos clientes, mas, as organizações também influenciam os comportamentos dos colaboradores ao moldarem o entendimento que eles têm de si, mostrando-lhes as expectativas e normas de comportamentos desejáveis, logo, quando os colaboradores percecionam a existência de ambientes organizacionais orientados para os clientes, então os mesmos vão encontrar-se mais motivados para a realização desse tipo de ação.

O tema da RSE é pertinente pois na era atual onde a competição é cada vez mais intensa a nível global, o bem-estar e satisfação dos recursos humanos é um passo para a satisfação dos clientes, e consequente sucesso organizacional. Por outro lado, possui um carácter estratégico, visto que as práticas e ações da empresa devem orientarem-se não apenas para as obrigações económicas e legais mas, também para as obrigações sociais e éticas, pois a relação com os colaboradores e o modo como são “tratados” pela empresa,

constitui-se como a base para a vantagem competitiva organizacional. Já a nível académico contribuirá para aumentar a compreensão sobre a questão em causa, sendo que o facto de ser um estudo circunscrito a um contexto específico, terá assim o contributo de conhecimento do desenrolar das relações entre as variáveis em causa na instituição bancária em causa, proporcionado dessa forma mais material teórico sobre esta temática.

Neste sentido, o estudo foi desenvolvido numa instituição bancária portuguesa existente desde a segunda metade do século XIX, com grande consolidação a nível nacional e em franca expansão a nível internacional. Por motivos de anonimato exigidos pela instituição em causa, ao longo do presente trabalho a mesma será denominada de instituição bancária X. Assim, através de um estudo de caso visa-se verificar se as perceções dos colaboradores acerca das práticas de RSE internas e externas da organização influenciam a satisfação no trabalho, a identificação organizacional, e a orientação para os clientes.

Os objetivos pretendidos são os seguintes:

- Identificar a influência das perceções de RSE sobre a satisfação no trabalho.
- Identificar a influência das perceções de RSE sobre a identificação organizacional.
- Identificar a influência das perceções de RSE sobre a orientação para o cliente.

A estrutura da dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos, nos quais, o primeiro capítulo corresponde à presente introdução, enquanto o segundo capítulo corresponde ao enquadramento teórico sobre os conceitos já enunciados, nomeadamente, o de responsabilidade social empresarial, de satisfação no trabalho, de identificação organizacional e por fim, de orientação para o cliente.

Por seu turno, o terceiro capítulo corresponde ao estudo empírico realizado numa instituição bancária portuguesa e apresentação dos dados recolhidos, e por fim, o quarto e último capítulo apresenta o sumário dos resultados e principais conclusões, bem como as limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

CAPÍTULO 2

Revisão Bibliográfica

O presente capítulo destina-se à apresentação da revisão bibliográfica sobre os conceitos em análise, nomeadamente, sobre as suas definições e principais teorias.

2.1. Conceito em Análise

2.1.1. Conceito de Responsabilidade Social Empresarial

A responsabilidade social empresarial (RSE) é um conceito que tem sofrido diversas alterações ao longo dos anos, sendo que na década de 1920 era um conceito associado a práticas filantrópicas, como doações dos mais ricos aos mais pobres. Contudo, na segunda metade do século XX começa a ser relacionado com as responsabilidades que as empresas devem assumir perante a sociedade (Cacioppe, Forster e Fox, 2008).

Atualmente as diversas teorias sobre RSE dividem-se em dois grupos principais, o grupo assente na componente económica que defende que a empresa tem como única responsabilidade a criação de riqueza e lucro para com os seus acionistas e investidores, bem como a produção de bens e serviços para a sociedade; e o grupo assente na componente não económica e o que possui hoje uma maior ênfase, defendendo que as empresas para além de responsabilidades económicas devem ter em conta o impacto que as suas atividades possuem nos diversos *stakeholders*, bem como a influência que estes últimos exercem sobre si próprias (Turker, 2009).

Segundo Maak (2008) a discussão sobre responsabilidade social empresarial teve início em 1953 quando Howard Bowen lançou o livro, “As responsabilidades sociais do empresário”, onde reflete sobre as responsabilidades a nível social que os homens de negócio devem assumir perante a sociedade. Todavia, foi uma publicação na Harvard Business de Frank Abrams em 1951, retratando as responsabilidades dos homens de negócios e fazendo uma primeira menção à teoria dos *stakeholders* e ao respeito que os empresários devem ter pelos interesses das diversas partes associadas à empresa, que marcou efetivamente o arranque deste tema.

Já entre as décadas de 1950 e 1960 segundo a revisão literária de Carroll e Shabana (2010) as discussões sobre a RSE começam a intensificar-se, e Davis (1960) argumentou que os homens de negócios deveriam tomar as suas decisões tendo em conta os seus interesses económicos e igualmente, os interesses da sociedade envolvente, pois, a RSE quando implementada e praticada pelas empresas, acabaria por ser benéfica para as mesmas a longo prazo. Por outro lado, Friedman em 1962 defendeu que as empresas apenas tinham como responsabilidade a criação de lucros e de riqueza máxima para os proprietários e acionistas, pois as preocupações sociais seriam do domínio do governo e não das empresas, e como tal deveriam ser ignoradas (Carroll e Shabana, 2010).

A partir da década de 1970 as definições de RSE começaram a colocar uma maior ênfase no argumento de que as empresas deveriam ter em conta aspetos económicos e não económicos, exercendo assim uma atitude de responsabilidade social de modo voluntário. Ora, esta mesma abordagem foi adotada pelo Comité de Desenvolvimento Económico no ano de 1971, onde a mesma é definida a partir de três círculos, nomeadamente, o círculo interno, que refere que as empresas devem orientar-se para o alcance dos seus objetivos económicos; o círculo intermediário, que incita que a prossecução desses mesmos objetivos deve ter em conta os valores e prioridades a nível social; e por fim, o círculo externo, que refere que as empresas devem igualmente participar ativamente na melhoria da sociedade envolvente (Carroll, 1979).

Na mesma época, segundo Oliveira (2010), Ackerman em 1973 argumentou que as empresas deveriam responder às necessidades sociais de modo a que a estratégia organizacional não fosse afetada, e conseguissem que as suas atividades fossem legitimadas tanto no seu interior como no seu exterior. E para Eells e Walton a RSE representaria a importância da relação entre a sociedade e as empresas, pois estas últimas deveriam ter em consideração o impacto das suas ações a nível social, e vice-versa, visto existir uma interação entre sociedade e empresas (Carroll, 1979).

Para Sethi (1975, citado por Carroll, 1979) existiriam três tipos de comportamentos que as empresas deveriam adotar de modo a estarem em consonância com as necessidades sociais vigentes, nomeadamente: o defensivo/ reativo visto que a obrigação social da empresa seria atuar de acordo com as tendências legais e do mercado; o socialmente responsável, que incitaria as empresas a atuarem de acordo com os valores e normas sociais; e por fim, a resposta social, que indica que as empresas

deveriam atuar de um modo preventivo e pró-ativo de modo a considerarem o impacto ao longo dos anos das suas ações no ambiente social.

Finalmente, no término da década de 1970 Carroll (1979) entendeu a RSE enquanto um conjunto de preocupações a nível económico, legal, ético e filantrópico, existentes na sociedade numa dada altura no tempo. Portanto, a responsabilidade económica corresponderia à responsabilidade por parte da empresa na produção de bens e serviços para a sociedade; enquanto a responsabilidade legal corresponderia à responsabilidade depositada na empresa por realizar a sua atividade dentro dos termos legais pressupostos. Depois, a responsabilidade ética corresponderia ao papel que uma empresa ocuparia na sociedade, que possuiria expectativas face às atividades das empresas e papel das mesmas na resolução de problemas e necessidades sociais; e por fim, a responsabilidade discricionária visaria que as empresas contribuíssem para o desenvolvimento da sociedade (Carroll, 1979).

Mais recentemente, este modelo de Carroll foi reformulado por Schwartz e Carroll (2003) que elaboraram um modelo de RSE constituído por três domínios, nomeadamente, o ético, o legal e o económico. Sendo assim, o domínio económico corresponde à responsabilidade que as empresas possuem em maximizarem o máximo de lucro e/ ou valor para a empresa, através das suas próprias ações; enquanto o domínio legal corresponde à responsabilidade da empresa em atuar e gerir o seu negócio através dos limites legais impostos pela sociedade; e, o domínio ético corresponde à responsabilidade da empresa em ir de encontro aos problemas e necessidades sociais (Schwartz e Carroll, 2003).

Na década de 1980 surgiram novas definições sobre a RSE, e autores como Donaldson e Velásquez interessaram-se sobre os atos e decisões morais e éticas que as empresas poderiam adotar e implementar, tendo em conta as partes interessadas a nível interno e externo dos limites organizacionais, (Maak, 2008). Por seu turno, para Conchran e Wood (1984) a RSE seria benéfica para as organizações pois, nas necessidades da sociedade poderiam ser descobertas novas oportunidades de negócio bastante rentáveis para as mesmas.

Por outro lado, segundo McWilliams e Siegel (2001), Freeman em 1984 defendeu que a RSE deveria ser definida através da teoria dos *stakeholders*, ou seja, as empresas deveriam desenvolver a RSE num quadro mais amplo, tendo em conta os valores, expectativas e interesses dos *stakeholders*, visto que estes últimos influenciariam as atividades da empresa aos mais variados níveis. O modelo de Wartick

e Cochran em 1985, propôs que a RSE deveria ser avaliada através dos princípios, processos e políticas adotados pelas empresas em termos de responsabilidade pública, social e económica, ou seja, este modelo visou a integração tanto das obrigações das empresas face à sociedade, como as obrigações para consigo próprias, possuindo dessa forma um nível micro que foca a relação entre a empresa e o seu ambiente envolvente; e um nível macro que foca a relação com a sociedade em si.

Na década de 1990 teorias como a dos *stakeholders*, da ética dos negócios e da cidadania corporativa, juntaram-se ao leque de contributos para o estudo da RSE. Nesta altura, segundo Oliveira (2010), Wood reformulou o modelo construído por Wartick e Cochran em 1985, indicando que o desempenho social organizacional assentaria em três níveis, nomeadamente: a motivação e razões das ações das empresas; os processos comportamentais das mesmas; e por fim, os resultados das ações realizadas pelas empresas, na relação das mesmas com o ambiente externo. Também nesta altura surgiu a teoria instrumental pelas mãos de Donaldson e Preston, igualmente seguida por Porter e Kramer e por McWilliams e Siegel, e que defendia a instrumentalização da responsabilidade social para obtenção de valor e vantagem competitiva para a empresa, na medida em que a mesma contribui para a criação de uma reputação e imagem organizacional positiva (Maak, 2008).

Por fim, e mais recentemente, a União Europeia definiu a RSE como a, “integração voluntária das preocupações sociais e ambientais, por parte das organizações nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”. (CE, 2001, citado por Oliveira, 2010, p. 28).

Num estudo bastante atual Duygu Turker (2009) propõe que através de uma cultura assente na RSE interna que visa motivar, satisfazer, e envolver os colaboradores com a organização, e na RSE externa que se foca no bem-estar da comunidade envolvente, as organizações podem influenciar positivamente os desempenhos dos colaboradores. Estas culturas influenciam as atitudes e comportamentos dos mesmos face aos seus trabalhos, criando ainda uma imagem organizacional positiva na sociedade, contribuindo para a sua própria abertura a novas oportunidades de negócio.

Concluindo, a responsabilidade social empresarial torna-se assim no meio através do qual as organizações podem chegar “mais perto” dos seus colaboradores, ou seja, através de um conjunto de dadas atividades, as organizações podem trilhar o seu caminho norteado por dados princípios e valores, que levam à construção de uma dada

imagem e ambiente organizacional na sociedade, que se vão constituir como elementos de diferenciação a nível competitivo.

2.2. Influência das Percepções de RSE

2.2.1. Influência das Percepções de RSE sobre a Satisfação no Trabalho

O tema de satisfação no trabalho (ST) tem sido muito debatido por diversos autores ao longo dos anos, e é um tema relevante para a GRH, visto que contribui para a retenção dos melhores profissionais, bem como para o bom funcionamento e sucesso organizacional.

Diversos estudos indicaram que organizações com pessoas satisfeitas com o seu trabalho, são organizações emocionalmente mais positivas e saudáveis, e quanto mais satisfeitos os colaboradores estiverem, maiores os níveis de produtividade, de comprometimento organizacional, menores os níveis de absentismo, entre outras consequências benéficas para a vantagem competitiva da empresa, (Robbins, 2005).

Segundo Aziri (2011), foi Hoppock em 1935 que elaborou o primeiro estudo sobre satisfação no trabalho, servindo assim de base para diversos artigos e estudos posteriores. Este conceito foi inicialmente definido como um conjunto de diversos fatores externos e internos, ou seja, de natureza psicológica, física e condições ambientais que levam a que uma pessoa se sinta mais ou menos satisfeita com o seu trabalho. Mais tarde, na década de 1960 Vroom definiu este conceito como um conjunto de orientações afetivas de cada indivíduo face ao trabalho que desempenham (Aziri, 2011). E Locke em 1969 defendeu que a satisfação e insatisfação no trabalho corresponderiam a um estado emocional de prazer e de desagrado, respetivamente, resultante da avaliação que os indivíduos efetuariam do seu trabalho (Akehurst et al., 2009).

Já na década de 1980 e 1990, segundo Aziri (2011) e Weiss (2012) a maior parte das definições sobre satisfação no trabalho entenderam a mesma como sendo um estado emocional positivo ou negativo que depende da avaliação que os indivíduos efetuam entre a sua experiência laboral efetiva e as expectativas em relação aos seus trabalhos, bem como prémios/ recompensas nos mesmos. Na mesma altura Robbins (2005, p.66) definiu satisfação no trabalho como, “a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”.

Em suma, apesar das definições de satisfação no trabalho variarem entre si, ainda assim, as mesmas possuem em comum a defesa de que o presente conceito corresponde a uma reação afetiva ou emocional face ao trabalho que se desempenha.

Relativamente às abordagens do tema em causa, as teorias sobre a motivação/satisfação no trabalho dividem-se em três grupos principais.

O primeiro grupo é constituído pelas teorias de necessidades que defendem a perspectiva de que as características individuais e internas de cada um definem as motivações próprias e impulsionam dados comportamentos. Sendo assim, a teoria de hierarquia das necessidades de Maslow criada em 1943, defendia a existência de cinco principais necessidades hierarquizadas entre si, sendo elas: as necessidades físicas (alimentação); as de segurança (proteção); as sociais (relações com os outros); as de autoestima (reconhecimento); e por fim, as de autorrealização (crescimento profissional) (Saif et al., 2012).

Neste sentido, inclui-se também a teoria dos dois fatores de Herzberg criada em 1959, e que identificou dois grupos de fatores determinantes da satisfação/ motivação, nomeadamente, o dos fatores higiénicos que eliminariam a insatisfação, mas não produziriam satisfação, relacionando-se com o contexto de trabalho dos indivíduos; e o dos fatores motivacionais que produziriam satisfação, relacionando-se com o reconhecimento e responsabilidade adquiridas pelos indivíduos no trabalho, mas que na sua ausência não levariam necessariamente à insatisfação dos indivíduos (Saif et al., 2012).

Ainda neste grupo, a teoria Y de Douglas e McGregor em 1960 defendeu que as pessoas gostariam de trabalhar e de assumir responsabilidades, obtendo satisfação tanto através de recompensas financeiras como através do preenchimento das suas necessidades sociais e de estima (Martinez e Paraguay, 2003). Depois, surge a teoria das necessidades de McClelland e David em 1961, que indicou a existência de motivos que levariam os indivíduos a moverem-se para os alcançarem, ora, esses motivos seriam os de realização (alcance de sucesso); de poder (influenciar e controlar os outros); e de afiliação (manter relações interpessoais fortes com os outros) (Saif et al., 2012).

Por fim, a teoria de ERG de Alderfer e Clayton criada em 1969, explorou a teoria de Maslow, e reagrupou as necessidades propostas antes, em três categorias, são elas, as de existência (necessidades fisiológicas); de afiliação (necessidades sociais e de estima); e de crescimento (necessidades de autorrealização) (Saif et al., 2012).

O segundo grupo é constituído pelas teorias cognitivas que defendem que são os resultados possíveis de obter que vão influenciar a motivação/ satisfação dos indivíduos. Como tal, a teoria da equidade de Adams de 1963, indicou que os indivíduos efetuam a comparação entre o seu trabalho dado e recompensas recebidas em relação ao trabalho dado e recompensas recebidas, dos seus semelhantes, com base nas suas próprias crenças sobre justiça e equidade, ora, o resultado dessa avaliação é que definiria a satisfação/ insatisfação no trabalho (Saif et al., 2012). Já a teoria da expectativa de Vroom de 1964, indicou que as pessoas estariam mais motivadas para um dado comportamento, quanto mais expectassem que esse mesmo comportamento levaria a um dado resultado desejado, existindo assim três componentes que motivam o comportamento, nomeadamente, a valência correspondente à preferência e orientação individual para dados resultados; a instrumentalidade correspondente à crença de que um resultado poderá desencadear outros resultados; e por fim, a expectância correspondente à crença de um dado esforço levar a um dado resultado desejado (Saif et al., 2012).

Por seu turno, a teoria de estabelecimento de objetivos de Locke em 1968, sugeriu que os valores (o que tem importância) e metas (objetivos pessoais e profissionais) dos indivíduos, guiariam os mesmos na adoção de dadas atitudes e desempenhos, na medida em que os mesmos esperariam obter dados resultados e recompensas (Martinez e Paraguay, 2003).

O terceiro grupo é composto pelas teorias de reforço com origem em Skinner, e argumentam que são as consequências de comportamentos passados as responsáveis pela determinação do grau de repetição desses mesmos comportamentos no futuro, assim, comportamentos com consequências positivas aumentam a probabilidade desses comportamentos serem repetidos (Islam e Ismail, 2008, citados por Costa, 2012).

Por outro lado, segundo a revisão efetuada por Coutinho (2010) os diversos modelos de satisfação no trabalho podem ser divididos em três grupos, nomeadamente, o grupo dos modelos centrados nos indivíduos que defendem que são as características demográficas e de disposição de personalidade de cada indivíduo, que afetam o grau de satisfação no trabalho; o grupo dos modelos situacionais que argumentam que são as situações e características do contexto laboral que influenciam a satisfação/ insatisfação no trabalho; e por fim, o grupo dos modelos interacionais que indica que tanto as características individuais como as características do trabalho influenciariam a satisfação no trabalho. A tabela síntese destes modelos encontra-se no anexo 1.

Existem diversos fatores que influenciam a satisfação no trabalho, desde as características individuais às características situacionais, logo, e tendo em conta a RSE enquanto um conjunto de atividades, entende-se que a mesma poderá contribuir para a existência de um dado ambiente de trabalho mais agradável e satisfatório.

Segundo Brik, Rettab e Mellahi (2010) e Valentine e Fleischman (2008), são diversos os estudos que verificaram uma relação positiva entre RSE e satisfação no trabalho, visto que se os indivíduos perceberem a existência de atividades de RSE, que contribuem para o preenchimento das suas necessidades, tais como, as sociais ou de estima, e ainda que levam a um aumento da qualidade de vida no trabalho, então os mesmos vão sentir-se mais satisfeitos, o que numa fase posterior poderá desencadear comportamentos benéficos face aos trabalhos, tais como, maior esforço ou empenho. Assim, construiu-se a primeira hipótese: “Quanto maior a percepção de existência de práticas de RSE, maior a satisfação no trabalho sentida pelos colaboradores.”

2.2.2. Influência das Percepções de RSE sobre a Identificação Organizacional

O conceito de identidade tem sido alvo de diversos estudos que mostraram que elevados níveis de identificação organizacional (IO) podem ser benéficos para as organizações.

A literatura sobre identidade social indica que existem duas teorias principais, nomeadamente, a teoria da identidade social de Tajfel e Turner criada em 1979/81, sugerindo que os fatores motivacionais dos indivíduos, levariam os mesmos a aderir ou não a um dado grupo social; e a teoria da auto categorização criada em 1987 por Turner et al., indicando que os fatores cognitivos dos indivíduos, levariam os mesmos a auto categorizarem-se enquanto elementos de um dado grupo (Huddy, 2001). Ou seja, para ambas as teorias, a categorização é importante pois ajuda os indivíduos a criarem as suas próprias identidades. A identidade é assim relacional e comparativa, pois os indivíduos definem-se sempre em relação aos outros de modo comparativo tendo em conta dadas categorias, sendo que através da comparação os indivíduos sabem como se adaptar a cada contexto social (Ashforth e Mael, 1989).

Neste sentido, a identidade é composta por uma identidade pessoal que corresponde aos interesses e características dos indivíduos, e por uma identidade social que corresponde às percepções que um individuo possui em relação ao seu grupo de pertença (Ashforth e Mael, 1989).

Segundo revisão efetuada por Machado (2003) a identidade pessoal corresponde ao processo de construção psicológica do “eu” de cada um, que por seu turno, é construído através das diversas experiências que os indivíduos vão tendo ao longo da vida e dos diversos papéis que assumem em cada situação. Já a identidade social para Mael e Ashforth (1992, citados por Knippenberg e Schie, 2000) corresponde ao sentimento de pertença a um dado grupo.

Para Ashforth e Mael (1989) a identificação com o grupo é um processo construído a nível cognitivo, visto que os indivíduos possuem percepções que os permitem cognitivamente definirem-se a si próprios e aos outros. Depois, os indivíduos experienciam e partilham todas as experiências sejam elas positivas ou negativas com o seu grupo; em terceiro lugar, a identificação diferencia-se da internalização, na medida em que a identificação social é o ato de comparação e categorização dos outros, e a internalização o processo de interiorização do quadro normativo de um dado grupo; e por fim, a identificação com o grupo assemelha-se ao processo de identificação com uma pessoa, onde existe uma relação dinâmica e recíproca entre duas partes que desempenham papéis que possuem certas expectativas (Ashforth e Mael, 1989).

Posto isto, Ashforth e Mael (1989) sugerem que as organizações podem ajudar a definir a identidade dos indivíduos e ajudá-los a perceberem quem são, logo, a identificação organizacional é uma derivante específica da identificação social. Como tal, os indivíduos tentarão sempre manter uma identidade social positiva, relacionando-se por isso com grupos sociais considerados positivos, e quanto mais bem vistos os grupos forem, então mais atrativos serão, e maior o desejo de pertença aos mesmos, por parte dos indivíduos, que visam pertencer a estes grupos para aumentarem a sua própria autoestima (Ashforth e Mael, 1989).

Neste sentido, a identidade organizacional surgiu originalmente através de Albert e Whetten em 1985, que indicaram que a IO podia ser entendida através do que os membros da organização consideram serem, as características duradouras, distintivas e cruciais da organização ao longo do tempo (Dutton et al., 1994).

Já segundo Dutton et al. (1994) a IO podia ser entendida como o alinhamento entre crenças e características identidade individuais e coletivas, sendo um processo dinâmico e dependente entre si, pois ambas se influenciam mutuamente. Por seu turno, para Pratt e Foreman (2000, citados por Costa, 2008) a identidade organizacional é uma construção social, na medida em que é construída através das avaliações dos indivíduos acerca do grau de distintividade, durabilidade e centralidade das características

organizacionais. E para Riketta (2005) a IO é o processo através do qual os indivíduos se sentem como fazendo parte da organização.

Segundo a revisão de Costa (2008) este conceito foi definido pela maior parte dos autores como um alinhamento entre os valores e crenças individuais e organizacionais, ou então como sendo um processo de autodefinição do “eu” através da afiliação a uma dada organização. Sendo que para que exista identificação organizacional, duas condições têm que ser satisfeitas, nomeadamente, os indivíduos devem entender a verdadeira e relevante identidade da organização, e devem autodefinir-se através dos termos e atributos da identidade da sua organização (Pratt, 1998, citado por Dukerich, Golden e Shortell, 2002).

Diversos estudos sobre esta temática verificaram uma relação positiva entre as atividades de RSE e a identificação organizacional, tais como, o de Jones em 2010, o de Kim et al. em 2010, o de Riketta em 2005, e ainda o de Rodrigo e Arenas em 2008, (Roeck e Delobbe, 2012). Sendo que esta relação positiva assenta no fato de que através das atividades de RSE, as organizações podem fortalecer a relação com os seus colaboradores através de um processo psicológico e emocional, (Riketta 2005, citados por Roeck e Delobbe, 2012).

Pois, tal como indicam McShane e Cunningham (2012) e Roeck e Delobbe (2012) as atividades de RSE podem criar uma imagem organizacional positiva que quando percecionada pelos colaboradores promove nos mesmos, sentimentos de orgulho, sucesso, e de pertença em relação à organização na qual se encontram, sentimentos esses, que posteriormente podem ser bastante vantajosos para as organizações, na medida em que influenciam os colaboradores a adotarem comportamentos que defendam a imagem da organização e sejam benéficos para a mesma. Assim construiu-se a segunda hipótese: “Quanto maior a percepção de existência de práticas de RSE, maior a identificação organizacional sentida pelos colaboradores.”

2.2.3. Influência das Percepções de RSE sobre a Orientação para o Cliente

Os primeiros estudos de marketing segundo Frederick Webster (1992) datam do início de 1910, e centraram-se sobre os processos de distribuição e trocas de produtos e mercadorias, ora, estas primeiras abordagens eram descritivas definindo o marketing como um conjunto de processos a nível social e económico. Mais tarde, entre a década de 1950 e 1970 a discussão sobre o marketing defendia a existência de uma gestão de marketing orientada para a tomada de decisões, refinamento da venda de produtos e planeamento das atividades, de modo a capacitar a organização para que a mesma conseguisse ir de encontro às necessidades dos clientes (Pontes, 2009).

A partir da década de 1980 emergiram novas abordagens que defendiam o uso do marketing para promoção de relações a longo prazo e de confiança com as diversas partes relacionadas à organização (Vargo e Lusch, 2004). Ou seja, com uma competição cada vez mais desenfreada as organizações tornaram-se mais flexíveis, com maior enfoque nas parcerias com outras organizações, no trabalho em equipa, na partilha de responsabilidade e poder, de modo a ser possível responder de forma criativa, rápida e com qualidade às necessidades do mercado (Webster, 1992).

Contudo, segundo a revisão de Pontes (2009) é durante a década de 1990 que surge com maior ênfase uma abordagem que defende a integração de produtos e serviços, para o aumento da qualidade dos mesmos e preenchimento das necessidades dos clientes, ora, esta abordagem permitiu que diversas perspetivas de marketing surgidas a partir da década de 1980 fossem passíveis de serem unificadas entre si, visto que se encontram todas voltadas para uma nova relação com os clientes e restantes *stakeholders*. Assim, o marketing foi definido pela Associação de Marketing Americana como, um conjunto de processos que visam a criação de valor para os clientes de modo a existir uma relação que seja benéfica em simultâneo para os clientes, organização e partes interessadas (Pontes, 2009).

Posto isto, em 1983 através de Berry surge o marketing do relacionamento, uma perspetiva assente na atração, retenção e manutenção das relações com os clientes, depois, na década de 1990, Morgan e Hunt (1994, citados por Pontes, 2009) defenderam que o marketing do relacionamento assentava na manutenção e melhoramento das relações com os clientes mas, igualmente com outras partes interessadas da organização,

logo, este conceito acrescentou à anterior definição de Berry, o lucro e os benefícios mútuos retirados na relação com os clientes e não clientes.

Em suma, esta abordagem defende assim uma orientação para o cliente através da construção de uma relação a longo prazo baseada na confiança e lealdade com os clientes, de modo a garantir a fidelização dos mesmos, no presente e no futuro.

A orientação para o cliente (OC) pode assim ser definida segundo Saxe e Weitz (1982) como a adoção de comportamentos que visam o preenchimento das necessidades dos clientes, e consequente satisfação dos mesmos. Por seu turno, para Silva, Davies e Naudé (2000) a OC corresponde a uma componente da orientação para o mercado, que permite às organizações adotarem diversas atividades de modo a oferecerem produtos e serviços que preencham as reais necessidades dos clientes. E por fim, para Brown et al. (2002, citados por Donavan et al., 2004) a OC corresponde a uma predisposição dos indivíduos para atenderem os clientes e satisfazerem as suas necessidades.

Neste sentido, segundo Bettencourt e Brown (2003, citados por Rodrigues, 2010) a orientação para o cliente possui três dimensões principais que se manifestarão nos comportamentos adotados pelos colaboradores na interação com os clientes, são elas: a representação externa, onde os colaboradores terão que defender a imagem e produtos da empresa; a influência interna, ocorrendo quando os colaboradores tomam iniciativas individuais para melhorarem o serviço face ao cliente; e a entrega do serviço ao cliente, de modo responsável e consciente.

Já a literatura de Korschun et al. (2013) mostra que os vendedores possuem poder para influenciar a experiência dos clientes na compra de um dado produto, contudo, também as organizações podem influenciar os comportamentos dos colaboradores, moldando o entendimento que estes têm sobre si, indicando-lhes os valores, normas e diretrizes de comportamento mais valorizadas.

Como tal, estudos mostraram que, por um lado, as perceções dos colaboradores sobre o clima e ambiente organizacional, baseadas nas práticas organizacionais, vão influenciar os indivíduos, pois revelam-lhes “pistas” sobre como se devem comportar no interior da organização, e por outro lado, o ambiente situacional também pode promover ou restringir a realização de dados comportamentos por parte dos indivíduos (Kelley, 1992). Já pesquisas recentes verificaram que perceções de existência de um ambiente de atendimento ao cliente, influenciariam a disposição dos colaboradores para

esse comportamento em específico (Grizzle et al., 2009, citados por Korschun et al., 2013).

Assim, as organizações ao adotarem práticas que promovam o enriquecimento, polivalência, participação, e flexibilidade horária dos colaboradores, bem como atribuírem-lhes uma maior autonomia e responsabilidade, vão conseguir criar um ambiente de trabalho positivo que leva a que os colaboradores não tenham dúvidas sobre o que é esperado de si mesmos no exercício das suas funções, minimizando regras e procedimentos, e dando liberdade para atuações inovadoras (Kovács, 2006; Robbins, 2005).

Logo, sendo a RSE um conjunto de ações que levam à criação de dados ambientes e que indicam a forma como os colaboradores se devem comportar, então entende-se que se uma organização promover junto dos seus colaboradores práticas explícitas e claras de RSE que indiquem a forma como os colaboradores se devem comportar, nas mais variadas situações no exercício das suas funções, e consigam igualmente criar um ambiente de trabalho que estimule a realização livre de comportamentos orientados para os clientes, então tal, irá incentivar o uso desse tipo de comportamento específico por parte dos colaboradores. O que leva assim à terceira hipótese: “Quanto maior a percepção de existência de práticas de RSE, maior a orientação para os clientes por parte dos colaboradores.”

2.3. Questões Exploratórias

Com base na revisão bibliográfica surgiu o interesse em verificar a influência em termos de poder de previsão, das escalas de RSE e de importância de RSE, e ainda das variáveis demográficas, sobre a satisfação no trabalho, a identificação organizacional e a orientação para o cliente, o que levou às três primeiras questões exploratórias:

Questão 1 – Quais as variáveis com maior poder de previsão na satisfação no trabalho?

Questão 2 – Quais as variáveis com maior poder de previsão na identificação organizacional?

Questão 3 – Quais as variáveis com maior poder de previsão na orientação para o cliente?

Diversos estudos mostraram que os colaboradores ao sentirem-se satisfeitos no trabalho e identificados com a organização, vão adotar posteriormente comportamentos benéficos face à organização, como é o caso da orientação para o cliente, que pode ser motivado por tais atitudes. Tal facto levou à quarta questão exploratória:

Questão 4 – A satisfação no trabalho e a identificação organizacional atuam enquanto variáveis mediadoras na relação entre RSE e orientação para o cliente?

O estudo de Korschun et al. (2013) revela que os indivíduos avaliam de modo diferente a importância das práticas de RSE, o que leva a que, essas práticas tenham um maior ou menor impacto nos colaboradores conforme os seus julgamentos, influenciando consequentemente as suas atitudes. Assim, pretendeu-se verificar uma quinta questão exploratória:

Questão 5 – A importância atribuída à RSE constitui-se como uma variável moderadora da relação entre RSE e, a satisfação no trabalho, a identificação organizacional e a orientação para o cliente?

Por fim, ao decompor-se a RSE nas suas componentes, ou seja, na RSE face aos *stakeholders*, funcionários, clientes e governo, levou ao interesse em verificar uma sexta questão exploratória:

Questão 6 – Quais as componentes de responsabilidade social empresarial com uma maior poder preditivo nas variáveis dependentes, ou seja, a satisfação no trabalho, a identificação organizacional e a orientação para o cliente.

CAPÍTULO 3

Estudo Empírico

3.1. Metodologia

Os resultados do estudo foram recolhidos através de um questionário (Anexo 2) aplicado a uma instituição bancária portuguesa que se encontra presente em várias zonas do país. Visto o tempo disponível para recolha de dados não ser muito longo, o estudo apenas foi aplicado a quinze das agências das freguesias do concelho de Almada.

Os questionários foram enviados através da plataforma existente na instituição em causa, entre maio e julho de 2013, sendo que do total de 150 colaboradores, obtiveram-se 91 respostas.

Por fim, os dados foram recolhidos através do *Survey Monkey*, e analisados através do programa *Statistical Package the Social Sciences (SPSS)*, cujas tabelas estatísticas podem ser encontradas no anexo 3.

3.1.1. Descrição da Amostra

A amostra em causa é constituída por 91 inquiridos, dos quais, 58% são mulheres e 42% são homens, e 10 inquiridos não indicaram o sexo. Em relação às idades observou-se que 41% tinha menos de 25 anos, 28% possuía entre os 25 e 29 anos, 16% tinham entre 30 e 34 anos, e 15% tinha uma idade igual ou superior a 35 anos. Já 12 inquiridos não indicaram a sua idade.

Relativamente, às habilitações literárias mais de metade dos inquiridos possuem habilitações ao nível da licenciatura (58%), depois, 22% completou apenas o ensino secundário, enquanto 16% possui o grau de mestre, e apenas 3% concluiu unicamente o ensino básico. Por fim, apenas 1% possui o doutoramento e 12 dos inquiridos não referiram o seu nível de qualificações. Seguidamente, na análise da situação profissional, observou-se que a maior parte dos inquiridos encontra-se em regime de contrato (63%), enquanto apenas 37% estão presentes nos quadros da empresa, e 21 inquiridos não referiram qual o seu vínculo laboral.

Em relação, à antiguidade na organização constatou-se que 27% dos inquiridos estão há menos de 1 ano na organização, 35% entre os 2 e 4 anos, 13% entre os 5 e 9

anos, e 25% há mais de 10 anos. Contudo, 39 inquiridos preferiram não revelar a sua antiguidade, e um inquirido respondeu que não sabia há quanto tempo se encontrava na organização.

Por fim, no que toca ao nível hierárquico, a maior parte dos inquiridos são trabalhadores qualificados (49%), já 15% ocupa funções administrativas, e outros 15% insere-se na categoria de gestores intermédios. Por seu turno, 10% insere-se na categoria de trabalhadores não qualificados, 7% são subgerentes, 3% são gerentes e apenas 1% é diretor, sendo que do total existiram 17 inquiridos que não responderam a esta questão.

3.1.2. Instrumento

O questionário utilizado neste estudo possui 49 questões no total e é constituído por cinco partes. A primeira parte inclui 17 questões sobre responsabilidade social empresarial, divididas em quatro componentes: os *stakeholders* externos (sociedade), os funcionários, os clientes e o governo. E esta escala visa a análise das perceções dos colaboradores acerca das práticas de RSE da organização, tendo sido proposta por Turker em 2006 (Turker, 2008). A segunda parte possui 5 questões, que visam avaliar a importância atribuída à RSE pelos colaboradores, de acordo com a escala que Turker (2008) reformulou a partir da escala PRESOR de Etheredge.

A terceira parte possui 9 questões que visam analisar a opinião dos colaboradores em relação aos seus contextos de trabalhos, ou seja, em relação à identificação organizacional e satisfação no trabalho. Para a IO utilizou-se a escala de Mael & Ashforth (1992) traduzida para português por Pinto (2009); e para a ST a escala de Brayfield e Rothe (1951) – Job Satisfaction Index (JSI) traduzida para português por Pinto (2009), que apenas utilizou os itens 1, 5, 9, 15 e 20 do questionário original.

A quarta parte é constituída por 12 questões que visam avaliar a orientação para os clientes dos colaboradores, de acordo com a escala SOCO sugerida por Saxe e Weitz em 1982. Esta escala possui 24 itens assentes em dois grupos referentes à orientação para o cliente e à orientação para as vendas, mas, neste questionário apenas as questões relativas à orientação para o cliente foram utilizadas.

Neste sentido, para os quatro primeiros grupos do questionário, foi utilizada uma escala de tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 – Discordo Completamente a 5 – Concordo Completamente. Na quinta parte do questionário encontra-se um conjunto de 6 questões que visam num momento posterior a caracterização demográfica dos

inquiridos, ou seja, as questões serão relativas ao género, idade, habilitações literárias, vínculo laboral, antiguidade na organização e nível hierárquico.

3.2. Resultados

3.2.1. Análise da Fiabilidade das Escalas

A análise da fiabilidade corresponde a uma medida de consistência interna das escalas utilizadas, sendo uma medida avaliada principalmente através do índice *Alpha de Cronbach*, por ser o mais indicado para estudos com métricas de uma escala (Maroco e Garcia-Marques, 2006). Este índice varia numa escala de 0 a 1, tendo a escala uma fiabilidade interna adequada quando produz um resultado igual ou superior a 0.7 (Maroco e Garcia-Marques, 2006).

Neste sentido, verificou-se que a escala de importância da RSE apresentou o menor *alpha de Cronbach* com um valor de 0.791 (Tabela 2), enquanto as restantes escalas, obtiveram *alphas* superiores, a 0.8, podendo-se considerar que as mesmas têm uma fiabilidade muito boa. A escala de RSE obteve o maior *alpha* com um valor de 0.917 (Tabela 1), seguida pela escala de orientação para o cliente que apresentou um *alpha* de 0.901 (Tabela 5), e por fim, as escalas de satisfação no trabalho e de identificação organizacional, obtiveram *alphas* de 0.830 (Tabela 3) e de 0.861 (Tabela 4), respetivamente.

Já as escalas de RSE Stakeholders, RSE Funcionários e RSE Governo, obtiveram *alphas* com valores de 0,887 (Tabela 6), de 0.866 (Tabela 7) e de 0.734 (Tabela 8), respetivamente. Sendo que a escala de RSE Clientes por ter um *alpha* muito baixo acabou por ser abandonada.

Posto isto, todos os itens de cada escala têm correlação com a escala total superior a 0.2, não tendo a exclusão de itens qualquer contributo para um aumento significativo do *alpha*.

3.2.2. Análise da Média e do Desvio-Padrão das Escalas na Amostra Total

Depois de se verificar a fiabilidade de consistência interna de cada escala, calculou-se a média e desvio-padrão de cada escala pela amostra total, assim, e sendo que as variáveis em estudo foram avaliadas através da utilização de uma escala de Likert de 5 pontos, então o ponto médio teórico de cada escala seria 3.

Neste sentido, constata-se através da Tabela 9 que todas as variáveis registaram uma média na amostra total acima do ponto médio teórico, sendo ainda de notar que as variáveis de “Importância de RSE” e de “Orientação para o Cliente” registaram as médias mais elevadas, com valores de 4,05 e de 4,15, respetivamente. A variável de “Satisfação no Trabalho” registou a menor média com um valor de 3.17, e as variáveis de “RSE” e de “Identificação Organizacional”, registaram médias de 3,66 e de 3,84, respetivamente, enquanto a “RSE Stakeholders”, “RSE Funcionários” e “RSE Governo” registaram médias de 3,64; 3,45; e de 3,88, respetivamente.

3.2.3. Análise das Diferenças em Subgrupos da Amostra

Para se conseguir analisar as diferenças das variáveis presentes no estudo, nomeadamente, a RSE, Importância de RSE, IO, ST e OC, em subgrupos da amostra, realizou-se uma análise de variância (ANOVA). Considerando-se que as diferenças são significativas quando se observam valores inferiores a $p < 0,05$ verificou-se o seguinte:

- No que toca ao sexo, existem diferenças significativas em relação à identificação organizacional e satisfação no trabalho (Tabela 10). Em relação à IO os homens possuem uma média de 4,07 significativamente superior à média de 3,68 das mulheres. Já para a escala de ST, os homens obtiveram uma média de 3,98 significativamente superior à média de 3,48 das mulheres.

- Quanto à idade, nível hierárquico e antiguidade não foram encontradas quaisquer diferenças significativas entre os grupos das escalas.

- Em relação ao vínculo laboral, apenas se constatarem diferenças significativas na escala de satisfação no trabalho (Tabela 11). Verificando-se que os inquiridos presentes nos quadros da empresa possuíam uma média de 3,94 significativamente superior à média de 3,44 dos inquiridos a contrato.

- Por fim, no nível de habilitações encontraram-se diferenças significativas nas escalas de importância de RSE e de identificação organizacional (Tabela 12). Assim, na escala de importância de RSE notou-se que os inquiridos com o ensino básico possuíam uma média de 4,53 significativamente superior à média dos inquiridos com doutoramento (2,40), por seu turno, também as médias dos inquiridos com o ensino

secundário (4,11), com a licenciatura (4,01) e com o mestrado (4,05) possuem valores significativamente superiores aos valores dos inquiridos com doutoramento (2,40), contudo, entre os restantes grupos não se encontram diferenças significativas.

- Já na identificação organizacional verificou-se que os inquiridos com o ensino básico tinham uma média de 4,25 significativamente superior à média dos inquiridos com doutoramento (2,00), por seu turno, os inquiridos com o ensino secundário (4,15), com a licenciatura (3,69), e com mestrado (3,98), também possuem médias significativamente superiores à média de 2,00 dos inquiridos com o doutoramento. Todavia, nos restantes grupos desta escala não existem diferenças significativas.

3.2.4. Análise das Correlações entre as Variáveis

Através da análise da Tabela 13 que representa as correlações entre as variáveis em causa, verifica-se que a “RSE” se correlaciona positivamente e significativamente com a “Importância de RSE”, “Identificação Organizacional”, “Satisfação no Trabalho” e “Orientação para o Cliente”, contudo, não se verificaram correlações significativas com nenhuma das variáveis demográficas. Já a “Importância de RSE” correlaciona-se positiva e significativamente com a “RSE”, “Orientação para o Cliente”, “Identificação Organizacional”, “Satisfação no Trabalho” e nível de habilitações.

A “Identificação Organizacional” correlacionou-se positiva e significativamente com a “RSE”, “Importância de RSE”, “Satisfação no Trabalho”, “Orientação para o Cliente”, sexo, idade, vínculo laboral, e nível de habilitações.

No que toca à “Satisfação no Trabalho” esta correlaciona-se positiva e significativamente com a “RSE”, “Importância de RSE”, “Identificação Organizacional”, “Orientação para o Cliente”, nível hierárquico, sexo, idade e vínculo laboral. E a “Orientação para o Cliente” correlaciona-se positiva e significativamente com a “RSE”, “Importância de RSE”, “Satisfação no Trabalho”, “Identificação Organizacional” e nível hierárquico.

Depois, através da Tabela 14 observou-se que as variáveis de “RSE *Stakeholders*”, de “RSE Funcionários” e de “RSE Governo” se correlacionaram positiva e significativamente com as variáveis de “Satisfação no Trabalho”, “Identificação Organizacional” e “Orientação para o Cliente”.

Por fim, através da Tabela 15 verificou-se que a “Baixa Importância de RSE” se correlaciona positiva e significativamente com a “Identificação Organizacional” e a

“Satisfação no Trabalho”. E através da Tabela 16 verificou-se que a “Alta Importância de RSE” se correlaciona positiva e significativamente com a “Identificação Organizacional”, “Satisfação no Trabalho” e “Orientação para o Cliente”.

3.2.5. Análise das Regressões Múltiplas

De modo a analisar quais as variáveis com maior poder de previsão nas variáveis de satisfação no trabalho, identificação organizacional e orientação para o cliente, realizou-se uma análise de regressão múltipla através do modelo *stepwise*. Sendo que apenas são incluídas neste tipo de análise enquanto variáveis independentes, as variáveis que mostraram antes, ter uma correlação positiva e significativa com a variável dependente selecionada.

Neste sentido, a “Satisfação no Trabalho” reteve como variáveis com maior poder de previsão, a “RSE” e o sexo, sendo que estas variáveis explicam 37,3% de variância (R^2 ajustado) (Tabela 17). Já a “Identificação Organizacional” reteve as variáveis de “RSE”, “Importância de RSE” e sexo, com uma explicação de 48,7% de variância (R^2 ajustado) (Tabela 18). Depois, ao considerar-se a “Orientação para o Cliente” observou-se que esta reteve a “RSE” e “Importância de RSE”, que explicam 37,4% de variância (R^2 ajustado) (Tabela 19).

Ao efetuarem-se novas regressões múltiplas, desta vez com a escala de “RSE” repartida em “RSE *Stakeholders*”, “RSE Funcionários” e “RSE Governo”, verificou-se que ao considerar-se a “Satisfação no Trabalho” como variável dependente, observou-se que a “RSE Governo”, “RSE Funcionários” e sexo, foram as variáveis com maior poder de previsão para esta variável, explicando 37,3% da variância (R^2 ajustado) (Tabela 20). Já considerando-se a “Identificação Organizacional” verificou-se que esta reteve a “RSE Governo”, a “RSE *Stakeholders*” e a “Importância de RSE”, que explicam 47,4% da variância (R^2 ajustado) (Tabela 21).

Considerando-se a “Orientação para o Cliente”, constatou-se que a “RSE Governo” e a “Importância de RSE” são as variáveis com maior poder de previsão, explicando 45,1% da variância (R^2 ajustado) (Tabela 22).

Por fim, efetuando-se uma regressão múltipla a dois passos verificou-se que a relação entre RSE e orientação para o cliente não retinha as variáveis de ST e de IO enquanto variáveis mediadoras (Tabela 23).

CAPÍTULO 4

4.1. Síntese dos Resultados e Conclusões

A presente investigação possibilitou estudar a influência das perceções de responsabilidade social empresarial sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores, através do caso específico de uma instituição bancária, em contexto português.

Neste sentido, verificou-se que todas as escalas utilizadas neste estudo obtiveram bons índices de fiabilidade (*Alpha de Cronbach* – 0.8), bem como médias superiores ao ponto médio teórico das escalas. Já na análise das diferenças das escalas por subgrupos, constatou-se que os homens possuem maiores níveis de satisfação no trabalho e de identificação organizacional do que as mulheres, enquanto os inquiridos presentes nos quadros da empresa possuem maiores níveis de satisfação no trabalho do que aqueles que se encontram a contrato.

Por seu turno, inquiridos com menor nível de habilitações, neste caso maioritariamente correspondentes à licenciatura, percecionam mais favoravelmente a importância da RSE, sentindo-se também mais identificados com a organização do que os indivíduos com habilitações mais elevadas. Uma possível explicação para tal, pode ser o facto de estes indivíduos percecionarem que as políticas de RSE podem ser benéficas não só para a organização como para o seu crescimento profissional, bem como para uma boa qualidade de vida no ambiente de trabalho e equilíbrio entre Trabalho-Família, ou seja, o facto de considerarem as políticas de RSE de um modo mais positivo, leva a que exista um alinhamento entre as políticas organizacionais e as crenças e valores dos indivíduos, que se sentem assim mais identificados com a organização.

Por fim, com a análise de correlações verificou-se que a escala de RSE e de Importância de RSE se correlacionaram positiva e significativamente com a Satisfação no Trabalho, Identificação Organizacional e Orientação para o Cliente.

Posto isto, a primeira hipótese indicava que, “Quanto maior a percepção de existência de práticas de RSE, maior a satisfação no trabalho sentida pelos colaboradores.”, tal relação provou ser positiva, indo ao encontro de outros estudos, citados por Brik, Rettab e Mellahi (2010) e Valentine e Fleischman (2007).

A segunda hipótese que indicava, “Quanto maior a percepção de existência de práticas de RSE, maior a identificação organizacional sentida pelos colaboradores.”, também provou ser positiva, indo de encontro a estudos anteriores segundo a revisão bibliográfica de Roeck e Delobbe (2012).

Por fim, a terceira hipótese indicava que, “Quanto maior a percepção de existência de práticas de RSE, maior a orientação para os clientes por parte dos colaboradores.”, sendo que também esta relação foi confirmada, indo de encontro à sustentação teórica mencionada através da revisão de Korschun et al. (2013), Kovács (2006) e de Turker (2009).

Relativamente à primeira questão exploratória que tentava averiguar, “Quais as variáveis com maior poder de previsão na satisfação no trabalho?”, observou-se que o sexo e a RSE se constituem como as variáveis com maior poder preditivo para esta variável. Já a segunda questão exploratória questionava, “Quais as variáveis com maior poder de previsão na identificação organizacional?”, verificando-se que a RSE, importância de RSE e o sexo, teriam um maior poder de previsão nesta variável.

A terceira questão exploratória tentava verificar, “Quais as variáveis com maior poder de previsão na orientação para o cliente?”, observando-se que a RSE e a importância atribuída à RSE possuem um maior poder preditivo para esta variável.

Depois, a quarta questão exploratória pretendia verificar se, “As variáveis de satisfação no trabalho e de identificação organizacional vão atuar enquanto variáveis mediadoras da relação entre responsabilidade social empresarial e a orientação para o cliente?”, constatando-se que apesar de existir uma relação positiva e significativa entre a orientação para o cliente e a satisfação no trabalho e identificação organizacional, ainda assim, a ST e IO não são mediadoras da relação mencionada.

A quinta questão exploratória questionou se, “A importância atribuída à RSE constitui-se como uma variável moderadora da relação entre RSE e, a satisfação no trabalho, a identificação organizacional e a orientação para o cliente?”, observando-se que a importância atribuída à RSE não atua enquanto variável moderadora da relação entre a RSE e a satisfação no trabalho e a identificação organizacional. Contudo,

verificou-se que a importância atribuída à RSE atua enquanto variável moderadora entre a RSE e a orientação para o cliente.

Por fim, numa sexta questão exploratória tentou observar-se, “Quais as componentes de responsabilidade social empresarial com um maior poder de previsão nas variáveis dependentes, nomeadamente, satisfação no trabalho, identificação organizacional e orientação para o cliente?”. Constatando-se que as componentes de RSE face ao Governo e de RSE face aos funcionários seriam as variáveis com maior poder de previsão na satisfação no trabalho, depois, observou-se que a RSE face ao Governo e a RSE face aos *Stakeholders* teriam um maior poder de previsão na identificação organizacional, e por fim, a RSE face ao Governo seria a componente com maior poder de previsão na orientação para o cliente.

Assim, conclui-se que as percepções de RSE influenciam os níveis de satisfação no trabalho, ou seja, quando os indivíduos percebem que tais políticas contribuem para um bom ambiente de trabalho, no qual retiram recompensas materiais e emocionais, e sentem-se felizes e realizados, então, possuem elevados níveis de satisfação (Weiss, 2002). Por outro lado, as percepções de RSE, bem como a importância atribuída às mesmas, contribuíram neste caso para que os inquiridos se sentissem identificados com a organização, dando-se um alinhamento entre as identidades individuais e a identidade coletiva, com base nas avaliações que os indivíduos efetuaram acerca de tais políticas, que consideraram serem cruciais para a sustentabilidade do negócio em causa e defesa da imagem organizacional (Costa, 2008).

Também as percepções de RSE e importância atribuída à RSE revelaram serem influenciadoras de uma maior orientação para o cliente nos indivíduos, ou seja, o facto da organização praticar e promover ações de RSE claras e explícitas junto dos colaboradores, acaba por lhes dar “pistas” sobre como se devem comportar nos desempenhos das suas funções. Contribuindo igualmente para a criação de um ambiente de trabalho positivo e saudável que promove comportamentos de orientação para os clientes, e permite uma maior liberdade aos colaboradores para inovarem em termos de ação e adotarem as soluções mais adequadas às situações que surgem.

Depois, verificou-se que a satisfação no trabalho e a identificação organizacional não mediam a relação entre RSE e orientação para o cliente, podendo-se justificar tais resultados, com o facto deste estudo ser circunscrito a uma organização com um dado quadro normativo específico, que define quais os comportamentos desejáveis, bem como as expectativas, deveres e recompensas associadas a cada função no interior da

organização, que leva a que esse mesmo quadro normativo dirija assim os colaboradores levando-os a adotarem comportamentos coesos entre si, e benéficos para a organização, sem que os mesmos estejam satisfeitos com o seu trabalho ou se sintam identificados com a organização, (Korschun et al., 2013).

Constatou-se ainda que a importância atribuída à RSE iria moderar a relação entre RSE e orientação para o cliente, entendendo-se que o facto dos colaboradores avaliarem de modo diferente a importância da RSE, leva a que consequentemente a mesma tenha um maior impacto nuns indivíduos, do que noutros. Logo, o facto dos colaboradores considerarem as políticas de RSE como sendo cruciais, não apenas para a realização dos seus trabalhos mas, igualmente, para a sustentabilidade do negócio, acaba por demonstrar a existência de um alinhamento entre opiniões individuais e políticas organizacionais, reforçando a forma como os colaboradores se vão comportar no trabalho.

Por fim, observou-se que quando se trata da satisfação no trabalho, os colaboradores atribuem uma maior importância às políticas de RSE face aos funcionários, que possibilitam uma maior realização e satisfação no desempenho da função ocupada. Por outro lado, a imagem da organização no interior da sociedade constitui-se como o fator mais relevante no processo de identificação organizacional e de orientação para o cliente, logo, as políticas de RSE face ao governo mostraram ser as mais importantes para a OC, pois o facto de a organização adotar uma dada postura face ao governo e sociedade, mostra aos colaboradores quais os comportamentos desejáveis no interior da organização, e por seu turno, para a identificação organizacional as políticas de RSE face ao governo e *stakeholders* são as mais importantes pois, beneficiam e defendem a imagem da organização, crucial para a manutenção da IO dos colaboradores.

Em suma, com este estudo pretendeu-se contribuir para o enriquecimento da literatura sobre RSE, uma temática que tem vindo a ganhar maior atenção num contexto de alta competitividade onde as empresas têm que passar a abranger obrigações legais, económicas, sociais e éticas, adotando práticas que criem um ambiente organizacional de maior envolvimento dos colaboradores, e que fortaleçam as relações com os mesmos.

4.2. Limitações do Presente Estudo

O presente estudo possui algumas limitações, assim como apenas se teve em conta os profissionais das agências da zona da Almada, tal, dificultou a generalização

dos resultados para a instituição bancária X, que ficaram restringidos apenas ao universo estudado. Depois, o pouco tempo disponível para recolha de dados influenciou o tamanho da amostra, que acabou por ser mais reduzida do que era desejado.

Por seu turno, o facto de se ter medido perceções através de um questionário com questões fechadas, não permite um conhecimento mais profundo sobre as motivações por detrás de tais perceções, e também o uso da escala de Lickert no questionário, poderá influenciar as respostas dos inquiridos, na medida em que, existe a tendência para a seleção da opção central da escala.

Finalmente, a recolha em simultâneo das variáveis dependentes e independentes, poderá igualmente influenciar os inquiridos, correndo-se o risco de variância do método comum que ocorre quando as relações estatísticas observadas se encontram inflacionadas, visto que os indivíduos podem tentar responder às diversas questões de um modo consistente (Podsakoff & Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003, citados por Arménio Rego, 2006).

4.3. Sugestão para Estudos Futuros

Recomenda-se que num estudo futuro se tente alargar o tamanho da amostra, bem como estender este estudo às agências da instituição bancária X, a nível nacional. Outra sugestão seria o estudo qualitativo das perceções de RSE, IO, ST e OC, em complemento com um estudo quantitativo, pois tal, levaria a um conhecimento mais aprofundado acerca das razões motivadoras por detrás de tais perceções.

Depois, neste estudo o constructo da orientação para o cliente foi apenas avaliado pelos colaboradores que prestam atendimento ao cliente, logo, uma opção futura seria a análise das perceções dos próprios clientes sobre a disposição de orientação para os clientes dos colaboradores que se encontram em funções de atendimento ao público, bem como sobre as atividades de RSE pois, seria interessante de averiguar a influência de tais perceções, sobre os comportamentos dos consumidores, e por outro lado, sobre os comportamentos e atitudes dos colaboradores face à organização.

Referências Bibliográficas

- AKERHURST, Gary; Comeche, José Manuel; Galindo, Miguel Angel. (2009). Job Satisfaction and Commitment in the Entrepreneurial SME. *Small Bus Econ*, Vol.32, pp. 277–289
- ASHFORTH, Blake E.; Mael, Fred. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, Vol.14, No.1, pp. 20-39
- AZIRI, Brikend. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, Vol.3, pp. 77-86
- BRIK, Anis Bem; Rettab, Belaid; Mellahi, Kamel. (2010). Market Orientation, Corporate Social Responsibility, and Business Performance. *Journal of Business Ethics*, Vol.99, No.3, pp. 307-324
- CACIOPPE, Ron; Forster, Nick; Fox, Michael. (2008). A Survey of Managers' Perceptions of Corporate Ethics and Social Responsibility and Actions that may Affect Companies' Sucess. *Journal of Business Ethics*, Vol.82, pp. 681-700
- COCHRAN, P. L., & Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 27, N.º 1, pp.42-56.
- CARROLL, Archie B., (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, Vol.4, No.4, pp. 497-505
- CARROLL, Archie B.; Shabana, Kareem M.. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, Vol.12, pp. 85-105
- COSTA, Paulo Tomás de Sousa. (2008). *Antecedentes e Consequentes da Identificação Organizacional dos alunos da Escola Naval*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
- COSTA, Marta Martins da Silva Berham. (2012). *Motivação e Satisfação na Força Área Portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Economia e Gestão
- COUTINHO, Catarina Alexandra Soares. (2010). *A Satisfação no Trabalho e a Relação com o Afeto – Estudo realizado com Professores das Piscinas Municipais de Gondomar*. Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva, Faculdade de Desporto da Universidade do Porto
- DAVIS, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?. *California Management Review*, Vol. 2, No 3, pp. 70-76

DONAVAN, Todd D.; Brown, Tom J.; Mowen, John C.. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviours. *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 128-146

DUKERICH, Janet M.; Golden, Brian R.; Shortell, Stephen M.. (2002). Beauty is in The Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians. *Administrative Science Quarterly*, Vol.47, pp. 507-533

DUTTON, Jane E.; Dukerich, Janet M.; Harquail, Celia V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, pp. 239-263

HUDDY, Leonie. (2001). From Social to Political Identity: A Critical Examination of Social Identity Theory. *International Society of Political Psychology*, Vol.22, No.1, pp. 127-156

KELLEY, Scott W.. (1992). Developing Customer Orientation – Among Service Employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, No.1, pp. 27-36

KNIPPENBERG, Daan Van; Schie, Els C. M. Van. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, pp. 137–147

KORSCHUN, Daniel; Bhattacharya, CB; Swain, Scott. (2013). Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Working Paper in ESMT European School of Management and Technology*, pp. 2-31

KOVÁCS, Ilona. (2006). Novas Formas de Organização do Trabalho e Autonomia no Trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, No 52, pp. 41-65

MAAK, Thomas. (2008). Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory of Corporate Integrity. *Journal of Business Ethics*, Vol.82, pp. 353-368

MACHADO, Hilka Vier. (2003). A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspetivas de Análise. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, pp. 51-73

MAROCO, João; Garcia-Marques, Teresa. (2006). Qual a Fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões Antigas e Soluções Modernas?. *Laboratório de Psicologia*, Vol.4, No.1, pp. 65-90

MARTINEZ, Maria Carmen; Paraguay, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. (2003). Satisfação e Saúde no Trabalho – Aspectos Conceituais e Metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, Vol.6, pp. 59-78

MCSHANE, Lindsay; Cunningham, Peggy. (2012). To Thine Own Self be True? Employees' Judgments of the Authenticity of their Organization's Corporate Social Responsibility Program. *Journal of Business Ethics*, Vol.108, pp. 81-100

MCWILLIAMS, Abigail; Siegel, Donald. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 26, No.1, pp. 117-127

OLIVEIRA, António Avelino Ramos. (2010). *As Práticas de Responsabilidade Social Organizacional: Uma análise nas empresas cabo-verdianas*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

PINTO, Paula Cristina Amaral. (2009). Bem-estar no Trabalho: Um Estudo com Assistentes Sociais. Dissertação de Mestrado em Comportamento Organizacional, ISCTE

PONTES, Pedro Augusto Lopes. (2009). *Antecedentes e Consequências da Orientação para o Cliente entre Empregados de Contato: Uma Investigação na Indústria Brasileira de Hotéis*. Dissertação de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

REGO, Arménio. (2006). Empregados Felizes são mais Produtivos?. Documento de Trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro

REIS, Elizabeth. (2002). *Estatística Descritiva*. 5ª Ed. Lisboa, Edições Sílabo

RIKETTA, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.66, pp.358-384

ROBBINS, Stephen P., (2005). *Comportamento Organizacional*. Traduzido por Reynaldo Cavaleiro Marcondes, Prentice Hall, São Paulo

RODRIGUES, Luíza Cristina de Alencar. (2010). *Dos Mecanismos de Controlo à Orientação para o Cliente: Um Estudo Empírico com Empregados de Contato*. Dissertação de Doutoramento em Gestão, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

ROECK, Kenneth De; Delobbe, Nathalie. (2012). Do Environmental CSR Initiatives Serve Organizations' Legitimacy in the Oil Industry? Exploring Employees' Reactions Through Organizational Identification Theory. *Journal of Business Ethics*, Vol.110, pp.397-412

SAIF, Saifuddin; Nawaz, Allah; Jan, Farzand Ali; Khan, Muhammad Imran. (2012). Synthesizing the Theories of job-Satisfaction Across the Cultural/Attitudinal Dementions. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.3, No.9, pp. 1383-1394

SAXE, Robert and Barton A. Weitz. (1982). The Soco Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 19, No 3, pp. 343-51

- SCHWARTZ, Mark S.; Carroll, Archie B., (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, Vol.13, pp. 503-530
- SILVA, Rui Vinhas Da; Davies, Gary; Naudé, Pete. (2002). Assessing Customer Orientation in the Context of Buyer/ Supplier Relationships Using Judgmental Modelling. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 241-252
- TURKER, Duygu. (2008). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, pp. 189–204
- TURKER, Duygu. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, pp. 411-427
- VALENTINE, Sean; Fleischman, Gary. (2008). Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, Vol. 77, No.2, pp. 159-172
- VARGO, Stephen L.; Lusch, Robert F.. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol.68, pp. 1-17
- WARTICK, Steven L.; Cochran, Philip L., (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, Vol.10, No. 4, pp. 758-769
- WEBSTER, Frederick E.. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No.4, pp. 1-17
- WEISS, Howard M.. (2002). Deconstructing Job Satisfaction – Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resources Management Review*, Vol.12, pp. 173-194

Anexo 1

Quadro1 – Resumo dos Modelos de Satisfação no Trabalho

Modelos de Satisfação no Trabalho	Variáveis de Satisfação no Trabalho
<u>Modelos centrados nos Indivíduos</u> – Indicam que são as características demográficas e de disposição de personalidade de cada indivíduo, que afetam o grau de satisfação no trabalho.	Características demográficas- sexo, idade, gênero, etc. Disposições de Personalidade – Teoria Big Five (extroversão, neuroticismo, abertura à experiência e consciencialidade); e Teoria de Afeto Positivo (tendência para ser positivo) e Afeto Negativo (tendência para ser negativo).
<u>Modelos Situacionais</u> – Indicam que são as situações e características do contexto laboral que influenciam a satisfação ou insatisfação no trabalho.	Variáveis Situacionais – 1) Modelo das características do Trabalho de Hackman e Oldham – a motivação/satisfação da função é definida através de componentes como: variedade das tarefas; identidade das tarefas; significado ou importância da tarefa; autonomia e feedback em relação às tarefas. 2) Características do processo de tomada de decisão (Estudo de Lima et al. (1994), mostra que a participação na tomada de decisão aumenta a satisfação no trabalho, dos colaboradores); 3) Teoria de Motivação/Higiene de Herzberg – elementos motivadores produzem satisfação, já elementos higiênicos podem eliminar a insatisfação, contudo, não produzem satisfação.
<u>Modelos Interacionais</u> – Indicam que tanto as características individuais como as características do trabalho influenciam a satisfação, existindo assim duas perspectivas principais a da corrente da congruência e a da corrente das interações dinâmicas.	Perspetiva Corrente da Congruência – trabalhadores devem ocupar as funções mais compatíveis com os seus valores e necessidades. Perspetiva Corrente das Interações Dinâmicas – Ajustamento recíproco entre indivíduos e funções e/ou situações de trabalho.

Baseado em Coutinho (2010)

Anexo 2

Instrumento

E-Mail dirigido aos colaboradores da Organização:

Boa tarde,

No âmbito de realização de um trabalho de final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, gostaria de pedir a sua colaboração para o preenchimento do seguinte questionário: <https://www.surveymonkey.com/s/PZM8M9J>. O tema do presente trabalho é: “Relação entre Responsabilidade Social Empresarial, Satisfação no Trabalho, Identificação com a Organização e Orientação para o Cliente: Análise de uma Instituição Bancária”, e desde já garanto o anonimato e confidencialidade, sendo os dados deste questionário apenas utilizados para fins académicos. Desde já o meu agradecimento pela disponibilidade e colaboração prestadas.

Com os melhores cumprimentos,

Verónica Santos

Questionário

Responsabilidade Social Empresarial

As afirmações que se seguem dizem respeito às atividades de responsabilidade social (aspetos sociais, ambientais e culturais) praticadas pela sua organização.

Para responder basta assinalar numa escala de 1- Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente, a resposta de acordo com a sua opinião.

1. A nossa empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

2. A nossa empresa implementa programas que se destinam a minimizar o seu impacto negativo sobre o meio ambiente.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

3. A nossa empresa faz investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

4. A nossa empresa apoia organizações não governamentais que trabalham em áreas problemáticas da sociedade (associações de defesa do ambiente, apoio à educação, apoio na saúde, banco alimentar, desemprego, entre outras).

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

5. A nossa empresa faz contribuições para campanhas e projectos que promovem o bem-estar da sociedade.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

6. As políticas da empresa incentivam os funcionários a desenvolverem as suas competências e as suas carreiras.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

7. A nossa empresa incentiva os seus funcionários a participarem em atividades de voluntariado.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

8. A nossa empresa implementa políticas de trabalho flexível para fornecer um bom equilíbrio de vida pessoal e profissional para os seus funcionários.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

9. As decisões de gestão relacionadas com os empregados são geralmente justas.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

10. A nossa empresa apoia os funcionários que querem prosseguir com os seus estudos.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

11. Os gestores da nossa empresa interessam-se pelas necessidades e desejos dos funcionários.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

12. A nossa empresa fornece informações completas e precisas sobre os seus produtos aos clientes.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

13. A satisfação do cliente é muito importante para a nossa empresa.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

14. A nossa empresa protege os direitos do consumidor indo além dos requisitos legais.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

15. A nossa empresa paga os seus impostos regular e atempadamente.

- ☐ 1- Discordo Totalmente

- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

16. A nossa empresa cumpre com prontidão todos os requisitos legais.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

17. A nossa empresa tem como alvo o crescimento sustentável, considerando as gerações futuras.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

Responsabilidade Social Empresarial

Importância da Responsabilidade Social Empresarial:

As afirmações que se seguem dizem respeito à sua opinião sobre a responsabilidade social numa organização. Para responder basta assinalar numa escala de 1- Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente.

1. Ser socialmente responsável é uma das atividades mais importantes para as empresas.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

2. A responsabilidade social de uma empresa é essencial para a sua rentabilidade a longo prazo.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

3. A eficácia global de uma empresa está fortemente relacionada com o grau em que a mesma é socialmente responsável.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

4. A responsabilidade social é fundamental para a sobrevivência de uma empresa.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

5. O papel das empresas na sociedade vai mais além da simples geração de lucro.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

Responsabilidade Social Empresarial

Satisfação com o Trabalho e Identificação Organizacional:

As afirmações que se seguem dizem respeito à sua opinião sobre o seu contexto de trabalho.

Assim, não existem respostas erradas ou certas e para responder basta assinalar numa escala de 1- Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente.

1. Identifico-me com a organização onde trabalho.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

2. Os sucessos da organização onde trabalho são também os meus sucessos.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

3. Se alguém elogia a organização onde trabalho, sinto isso como um elogio pessoal.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

4. Estou muito interessado (a) no que os outros pensam sobre a organização onde trabalho.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo

- ☐ 5- Concordo Totalmente

5. Atualmente, sinto-me bastante satisfeito com as tarefas que me estão atribuídas.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

6. Sinto verdadeiro prazer com o meu trabalho.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

7. Na maioria dos dias sinto-me bastante satisfeito com o meu trabalho.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

8. Considero o meu trabalho um pouco desagradável.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

9. Cada dia de trabalho parece que nunca mais acaba.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

Responsabilidade Social Empresarial

Orientação para o Cliente:

Nesta secção pretende-se que selecione uma das seguintes hipóteses em baixo, e considere a hipótese sim, se efetua ou já efetuou atendimento ao cliente.

1. Atendimento ao Cliente:

- ☐ 1- Sim
- ☐ 2- Não

Responsabilidade Social Empresarial

Orientação para o Cliente:

Nesta secção pretende-se analisar a sua orientação no momento de interação com o cliente.

Assim, para responder basta assinalar numa escala de 1- Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente.

1. Tento dar aos clientes uma expectativa realista sobre os nossos produtos / serviços.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

2. Tento que os clientes discutam as suas necessidades comigo.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

3. Tento influenciar os clientes através de informações, mas sem os pressionar.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

4. Tento ajudar os clientes a atingirem os seus objetivos.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

5. Respondo às perguntas dos clientes sobre o produto / serviço, do modo mais preciso que puder.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo
- ☐ 5- Concordo Totalmente

6. Tento descobrir quais são as necessidades dos clientes.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
- ☐ 2- Discordo
- ☐ 3- Nem discordo, nem concordo
- ☐ 4- Concordo

- ☐ 5- Concordo Totalmente

7. Um bom funcionário tem que ter em consideração o que é melhor para o cliente.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
☐ 2- Discordo
☐ 3- Nem discordo, nem concordo
☐ 4- Concordo
☐ 5- Concordo Totalmente

8. Tento identificar qual o produto/ serviço que melhor resolve o problema do cliente.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
☐ 2- Discordo
☐ 3- Nem discordo, nem concordo
☐ 4- Concordo
☐ 5- Concordo Totalmente

9. Para ajudar os clientes a tomarem a melhor decisão estou disposto até a divergir em relação às opiniões deles.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
☐ 2- Discordo
☐ 3- Nem discordo, nem concordo
☐ 4- Concordo
☐ 5- Concordo Totalmente

10. Proponho o produto / serviço que é mais adequado a cada cliente.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
☐ 2- Discordo
☐ 3- Nem discordo, nem concordo
☐ 4- Concordo
☐ 5- Concordo Totalmente

11. Tento alcançar os meus objetivos satisfazendo os clientes

- ☐ 1- Discordo Totalmente
☐ 2- Discordo
☐ 3- Nem discordo, nem concordo
☐ 4- Concordo
☐ 5- Concordo Totalmente

12. Tento descobrir quais os produtos / serviços que serão mais úteis para o cliente.

- ☐ 1- Discordo Totalmente
☐ 2- Discordo
☐ 3- Nem discordo, nem concordo
☐ 4- Concordo
☐ 5- Concordo Totalmente

Responsabilidade Social Empresarial

Caracterização Demográfica:

Por fim, esta última secção visa o preenchimento dos seus dados demográficos, que irão servir para a caracterização dos inquiridos, sendo que a sua participação será anónima e confidencial.

1. Sexo:

- ☐ 1- Feminino
☐ 2- Masculino

2. Idade:

3. Nível de Habilitações Literárias:

- ☐ 1- Ensino Básico
☐ 2- Ensino Secundário
☐ 3- Licenciatura
☐ 4- Mestrado
☐ 5- Doutoramento
6- Outro (especifique)

4. Vínculo Laboral:

- ☐ 1- Quadro
☐ 2- Contrato

5. Antiguidade na Organização em Anos:

6. Nível Hierárquico:

- ☐ 1- Trabalhador Não Qualificado
☐ 2- Trabalhador Qualificado
☐ 3- Administrativo
☐ 4- Gestor Intermédio
☐ 5- SubGerente
☐ 6- Gerente
☐ 7- Director
☐ 8- Administrativo

Anexo 3

Tabelas Estatísticas

Tabela 1 – Fiabilidade da Escala de “Responsabilidade Social Empresarial”

	Correlação Corrigida do Item com a Escala Total	Alpha se o Item For Excluído
A nossa empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente.	,637	,912
A nossa empresa implementa programas que se destinam a minimizar o seu impacto negativo sobre o meio ambiente.	,688	,910
A nossa empresa faz investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras.	,610	,912
A nossa empresa apoia organizações não governamentais que trabalham em áreas problemáticas da sociedade (associações de defesa do ambiente, apoio à educação, apoio na saúde, banco alimentar, desemprego, entre outras).	,576	,914
A nossa empresa faz contribuições para campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade.	,530	,914
As políticas da empresa incentivam os funcionários a desenvolverem as suas competências e as suas carreiras.	,699	,909
A nossa empresa incentiva os seus funcionários a participarem em atividades de voluntariado.	,646	,911
A nossa empresa implementa políticas de trabalho flexível para fornecer um bom equilíbrio de vida pessoal e profissional para os seus funcionários.	,530	,914
As decisões de gestão relacionadas com os empregados são geralmente justas.	,658	,911
A nossa empresa apoia os funcionários que querem prosseguir com os seus estudos.	,661	,911
Os gestores da nossa empresa interessam-se pelas necessidades e desejos dos funcionários.	,682	,910
A nossa empresa fornece informações completas e precisas sobre os seus produtos aos clientes.	,605	,912
A satisfação do cliente é muito importante para a nossa empresa.	,450	,916
A nossa empresa protege os direitos do consumidor indo além dos requisitos legais.	,465	,916
A nossa empresa paga os seus impostos regular e atempadamente.	,473	,915
A nossa empresa cumpre com prontidão todos os requisitos legais.	,619	,912
A nossa empresa tem como alvo o crescimento sustentável, considerando as gerações futuras.	,696	,910

Tabela 2 – Fiabilidade da Escala de “Importância da RSE”

	Correlação Corrigida do Item com a Escala Total	Alpha se o Item For Excluído
Ser socialmente responsável é uma das atividades mais importantes para as empresas.	,516	,771
A responsabilidade social de uma empresa é essencial para a sua rentabilidade a longo prazo.	,522	,768
A eficácia global de uma empresa está fortemente relacionada com o grau em que a mesma é socialmente responsável.	,634	,733
A responsabilidade social é fundamental para a sobrevivência de uma empresa.	,662	,723
O papel das empresas na sociedade vai mais além da simples geração de lucro.	,532	,764

Tabela 3 – Fiabilidade da Escala de “Satisfação no Trabalho”

	Correlação Corrigida do Item com a Escala Total	Alpha se o Item For Excluído
Atualmente, sinto-me bastante satisfeito com as tarefas que me estão atribuídas.	,680	,782
Sinto verdadeiro prazer com o meu trabalho.	,719	,769
Na maioria dos dias sinto-me bastante satisfeito com o meu trabalho.	,668	,788
Considero o meu trabalho um pouco desagradável.	,667	,785
Cada dia de trabalho parece que nunca mais acaba.	,436	,851

Tabela 4 – Fiabilidade da Escala de “Identificação Organizacional”

	Correlação Corrigida do Item com a Escala Total	Alpha se o Item For Excluído
Identifico-me com a organização onde trabalho.	,664	,841
Os sucessos da organização onde trabalho são também os meus sucessos.	,747	,809
Se alguém elogia a organização onde trabalho, sinto isso como um elogio pessoal.	,810	,778
Estou muito interessado (a) no que os outros pensam sobre a organização onde trabalho.	,623	,859

Tabela 5 – Fiabilidade da Escala de “Orientação para o Cliente”

	Correlação Corrigida do Item com a Escala Total	Alpha se o Item For Excluído
Tento dar aos clientes uma expectativa realista sobre os nossos produtos / serviços.	,676	,889
Tento que os clientes discutam as suas necessidades comigo.	,546	,896
Tento influenciar os clientes através de informações, mas sem os pressionar.	,443	,902
Tento ajudar os clientes a atingirem os seus objetivos.	,652	,892
Respondo às perguntas dos clientes sobre o produto / serviço, do modo mais preciso que puder.	,668	,890
Tento descobrir quais são as necessidades dos clientes.	,671	,890
Um bom funcionário tem que ter em consideração o que é melhor para o cliente.	,619	,892
Tento identificar qual o produto/ serviço que melhor resolve o problema do cliente.	,744	,886
Para ajudar os clientes a tomarem a melhor decisão estou disposto até a divergir em relação às opiniões deles.	,348	,908
Proponho o produto / serviço que é mais adequado a cada cliente.	,741	,886
Tento alcançar os meus objetivos satisfazendo os clientes.	,749	,886
Tento descobrir quais os produtos / serviços que serão mais úteis para o cliente.	,710	,889

Tabela 6 – Fiabilidade da Escala de “Responsabilidade Social face aos *Stakeholders*”

	Correlação Corrigida do Item com a Escala Total	Alpha se o Item For Excluído
--	---	---------------------------------

A nossa empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente.	,773	,860
A nossa empresa implementa programas que se destinam a minimizar o seu impacto negativo sobre o meio ambiente.	,740	,861
A nossa empresa faz investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras.	,708	,866
A nossa empresa apoia organizações não-governamentais que trabalham em áreas problemáticas da sociedade (associações de defesa do ambiente, apoio à educação, apoio na saúde, banco alimentar, desemprego, entre outras).	,716	,868
A nossa empresa faz contribuições para campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade.	,679	,871
A nossa empresa tem como alvo o crescimento sustentável, considerando as gerações futuras.	,637	,877

Tabela 7 – Fiabilidade da Escala de “Responsabilidade Social face aos Funcionários”

	Correlação Corrigida do Item com a Escala Total	Alpha se o Item For Excluído
As políticas da empresa incentivam os funcionários a desenvolverem as suas competências e as suas carreiras.	,636	,849
A nossa empresa incentiva os seus funcionários a participarem em atividades de voluntariado.	,557	,863
A nossa empresa implementa políticas de trabalho flexível para fornecer um bom equilíbrio de vida pessoal e profissional para os seus funcionários.	,649	,846
As decisões de gestão relacionadas com os empregados são geralmente justas.	,760	,827
A nossa empresa apoia os funcionários que querem prosseguir com os seus estudos.	,647	,846
Os gestores da nossa empresa interessam-se pelas necessidades e desejos dos funcionários.	,745	,830

Tabela 8 – Fiabilidade da Escala de “Responsabilidade Social face ao Governo”

	Correlação Corrigida do Item com a Escala Total	Alpha se o Item For Excluído
A nossa empresa cumpre com prontidão todos os requisitos legais.	,587	
A nossa empresa paga os seus impostos regular e atempadamente.	,587	

Tabela 9 - Média e Desvio-Padrão das Escalas na Amostra Total

	N	Média	Desvio-Padrão
Responsabilidade Social Empresarial	91	3,66	0,975
Importância de RSE	91	4,05	0,815
Satisfação no Trabalho	81	3,17	1,210
Identificação Organizacional	81	3,84	0,945
Orientação para o Cliente	50	4,15	0,758
RSE para os Stakeholders	91	3,64	0,977
RSE para os Funcionários	91	3,45	0,990

Tabela 10 – Diferenças por “Sexo”

“Satisfação no Trabalho”	N	Média	Desvio-Padrão	F	Sig
Feminino	47	3,48	,839	5,917	,017
Masculino	34	3,91	,700		
“Identificação Organizacional”	N	Média	Desvio-Padrão	F	Sig
Feminino	47	3,68	,840	4,722	,033
Masculino	34	4,07	,708		

Tabela 11 – Diferenças por “Vínculo Laboral”

“Satisfação no Trabalho”	N	Média	Desvio-Padrão	F	Sig
Quadro	26	3,94	,585	6,449	,013
Contrato	44	3,44	,901		

Tabela 12 – Diferenças por “Nível de Habilitações”

“Importância de RSE”	N	Média	Desvio-Padrão	F	Sig
Ensino Básico	3	4,53	,231	2,599	,043
Ensino Secundário	17	4,11	,394		
Licenciatura	45	4,01	,604		
Mestrado	13	4,05	,736		
Doutoramento	1	2,40	.		
“Identificação organizacional”	N	Média	Desvio-Padrão	F	Sig
Ensino Básico	3	4,25	,901	2,788	,032
Ensino Secundário	17	4,15	,761		
Licenciatura	45	3,69	,810		
Mestrado	13	3,98	,657		
Doutoramento	1	2,00	.		

Tabela 13 – Correlações entre RSE, Importância de RSE, Satisfação no Trabalho, Identificação Organizacional, Orientação para o Cliente e Variáveis Demográficas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Responsabilidade Social Empresarial	1	,344**	,516**	,571**	,462**	,049	,079	-,174	-,085	,157	,041
2.Importância de RSE		1	,336**	,454**	,578**	,119	,005	-,049	-,203*	-,098	,090
3.Satisfação no Trabalho			1	,691**	,406**	,264**	,197*	-,294**	-,072	,221*	,182
4.Identificação Organizacional				1	,452**	,237*	,212*	-,210*	-,198*	,173	,202
5.Orientação para o Cliente					1	,201	,166	-,178	-,066	,329*	,263
6.Sexo						1	,188*	-,314**	,012	,180	,012
7.Idade							1	-,491**	-,075	,355**	,819**
8.Vínculo Laboral ¹								1	,031	-,437**	-,435**
9.Nível de Habilitações									1	,283**	-,160
10.Nível Hierárquico										1	,242*
11.Antiguidade na Organização											1

p≤0.05 ** p≤0.01

Tabela 14 – Correlações Entre RSE Face aos *Stakeholders*, Funcionários, Governo e as Variáveis de Importância de RSE, Satisfação no Trabalho, Identificação Organizacional, Orientação para o Cliente

	1	2	3	4	5	6	7
1.RSE <i>Stakeholders</i>	1	,602**	,370**	,350**	,499**	,296*	,355**
2. RSE Funcionários		1	,577**	,475**	,460**	,405**	,243*
3. RSE Governo			1	,482**	,506**	,541**	,281**
4. Satisfação No Trabalho				1	,691**	,406**	,336**
5. Identificação Organizacional					1	,452**	,454**
6. Orientação para o Cliente						1	,578**
7. Importância de RSE							1

• p≤0.05 ** p≤0.01

¹ Vínculo Laboral – Esta variável foi codificada em SPSS do seguinte modo: 1= Quadro; 2= Contrato.

Tabela 15 – Correlações entre a “Baixa Importância de RSE” e a Satisfação no Trabalho, Identificação Organizacional e Orientação para o Cliente

	1	2	3	4
1.RSE	1	,569**	,555**	,252
2. Satisfação no Trabalho		1	,719**	,379*
3. Identificação Organizacional			1	,404*
4. Orientação para o Cliente				1

Tabela 16 – Correlações entre a “Alta Importância de RSE” e a Satisfação no Trabalho, Identificação Organizacional e Orientação para o Cliente

	1	2	3	4
1.RSE	1	,409**	,551**	,508**
2. Satisfação no Trabalho		1	,620**	,204
3. Identificação Organizacional			1	,340
4. Orientação para o Cliente				1

Tabela 17 – Regressão Múltipla de “Satisfação no Trabalho”

Modelo	Variáveis Incluídas	Resumo do Modelo				Coefficientes Standardizados
		R	R ao Quadrado	R ao Quadrado Ajustado	Estimativa do Erro Padrão	Beta
1	RSE	,538 ^a	,290	,279	,699	,538
2	RSE	,626 ^b	,392	,373	,652	,526
	Sexo					,320

Tabela 18 – Regressão Múltipla de “Identificação Organizacional”

Modelo	Variáveis Incluídas	Resumo do Modelo				Coefficientes Standardizados
		R	R ao Quadrado	R ao Quadrado Ajustado	Estimativa do Erro Padrão	Beta
1	RSE	,631 ^a	,399	,389	,643	,631

2	RSE Importância de RSE	,685 ^b	,470	,453	,609	,528 ,286
3	RSE Importância de RSE Sexo	,715 ^c	,511	,487	,589	,537 ,252 ,205

Tabela 19 – Regressão Múltipla de “Orientação para o Cliente”

Modelo	Variáveis Incluídas	Resumo do Modelo				Coefficientes Standardizados
		R	R ao Quadrado	R ao Quadrado Ajustado	Estimativa do Erro Padrão	Beta
1	Importância de RSE	,581 ^a	,337	,323	,415	,581
2	Importância de RSE RSE	,632 ^b	,400	,374	,400	,435 ,290

Tabela 20 – Regressão Múltipla de “Satisfação no Trabalho”

Modelo	Variáveis Incluídas	Resumo do Modelo				Coefficientes Standardizados
		R	R ao Quadrado	R ao Quadrado Ajustado	Estimativa do Erro Padrão	Beta
1	RSE para o Governo	,501 ^a	,251	,239	,718	,501
2	RSE para o Governo Sexo	,566 ^b	,320	,299	,690	,458 ,267
3	RSE para o Governo Sexo RSE para os Funcionários	,633 ^c	,401	,373	,652	,245 ,313 ,353

Tabela 21 – Regressão Múltipla de “Identificação Organizacional”

Modelo	Variáveis Incluídas	Resumo do Modelo				Coefficientes Standardizados
		R	R ao Quadrado	R ao Quadrado Ajustado	Estimativa do Erro Padrão	Beta
1	RSE para o Governo	,578 ^a	,335	,324	,677	,578
2	RSE para o Governo RSE para os Stakeholders	,669 ^b	,448	,431	,621	,400 ,381
3	RSE para o Governo RSE para os Stakeholders Importância de RSE	,706 ^c	,498	,474	,597	,371 ,291 ,248

Tabela 22 – Regressão Múltipla de “Orientação para o Cliente”

Modelo	Variáveis Incluídas	Resumo do Modelo				Coefficientes Standardizados
		R	R ao Quadrado	R ao Quadrado Ajustado	Estimativa do Erro Padrão	Beta
1	RSE para o Governo	,595 ^a	,354	,341	,410	,595
2	RSE para o Governo Importância de RSE	,688 ^b	,474	,451	,374	,416 ,389

Tabela 23 – Regressão Múltipla a Dois Passos de “RSE e Orientação para o Cliente”

Modelo	Variáveis Incluídas	Resumo do Modelo				Coefficientes Standardizados
		R	R ao Quadrado	R ao Quadrado Ajustado	Estimativa do Erro Padrão	Beta
1	RSE	,462	,213	,197	,457	,462
2	RSE, Satisfação no Trabalho, Identificação Organizacional	,494	,244	,195	,457	,274 ,226 ,040